

# PERANAN FAKTOR INDIVIDU, BUDAYA ORGANISASI, DAN PERILAKU KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN RADIO SWASTA NASIONAL DI MALANG

Endi Sarwoko

**Abstrak:** setiap individu atau karyawan akan memiliki karakteristik yang berbeda dalam setiap hal, sehingga perusahaan harus mengetahui bagaimana perbedaan individu akan mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawannya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh faktor individu, budaya organisasi dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan Radio Swasta Nasional di Malang, serta menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Radio Swasta Nasional di Malang. Menggunakan sampel sebanyak 78 karyawan Radio Swasta Nasional yang ada di Kota Malang yang diambil dengan teknik *Purposive Sampling*, teknik analisis menggunakan Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor individu, budaya organisasi, dan perilaku kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain faktor individu, budaya organisasi, dan perilaku kerja akan menentukan pencapaian kinerja karyawan. Variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi, hal ini disebabkan budaya organisasi akan memadukan perbedaan individu dalam satu nilai atau norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, dan mengarahkan perilaku anggota organisasi pada satu tujuan yaitu pencapaian tujuan perusahaan.

Kata kunci: Faktor individu, budaya organisasi, perilaku kerja, dan kinerja karyawan

## PENDAHULUAN

Keefektifan suatu organisasi, dalam rangka mencapai tujuan, akan sangat dipengaruhi oleh kualitas anggota organisasi, khususnya perilaku para anggota organisasi tersebut, dengan kata lain kinerja organisasi tergantung oleh kinerja individu. Para pengelola suatu organisasi, terutama para manajer, sangatlah penting mengetahui perilaku individu atau karyawan sebagai anggota di dalam organisasinya, agar ia lebih mudah menggerakkan atau memotivasi mereka untuk bekerja mencapai kinerja tinggi. Melalui pengenalan dan pemahaman terhadap perilaku kerja karyawan diharapkan akan bisa meramalkan, menjelaskan dan mengendalikan perilaku karyawan ke arah yang dikehendaki (Gibson, 1996). Pemahaman ini penting karena kekuatan sumber daya manusia dibentuk dari sifat dan karakter yang berbeda dari masing-masing individu, yang dapat dituangkan dalam bentuk pandangan untuk mencapai tujuan perusahaan.

---

*Endi Sarwoko adalah Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang*

Perilaku kerja karyawan dalam berorganisasi tidak hanya ditentukan oleh satu faktor saja, tetapi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini bisa berasal dari diri pribadi karyawan maupun dari faktor luar (Gibson, 1996). Hasil interaksi antar kedua variabel tersebut dalam organisasi tidak hanya berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan, tetapi juga berpengaruh terhadap kinerjanya. Apabila interaksi antara individu dan lingkungannya (dalam hal ini budaya organisasi) bisa berjalan dengan baik, maka akan diperoleh dua hasil perilaku kerja yang sama-sama penting. Yang pertama adalah keinginan individu untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, dan yang kedua adalah adanya keinginan individu untuk berkarya dalam kerja yang akan memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi. Untuk dapat mewujudkan misi suatu organisasi atau perusahaan, maka diperlukan kinerja yang optimal dari semua unsur yang ada di dalam organisasi, terutama para karyawan yang harus memiliki perilaku kerja yang positif sehingga mampu menghasilkan kinerja yang dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi atau perusahaan.

Penelitian tentang faktor individu dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu di antaranya Nurzanah (2003) dengan temuan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi terhadap kinerja karyawan, Rashid (2003) meneliti 202 manajer perusahaan-perusahaan Malaysia, dengan hasil penelitian ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen, dan budaya organisasi dan komitmen memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan. Retnosari (2001) yang melakukan penelitian tentang faktor individu dan budaya organisasi sebagai pembentuk perilaku kerja karyawan dan pengaruhnya terhadap kinerja dengan hasil penelitian bahwa faktor individu dan budaya organisasi merupakan pembentuk perilaku karyawan dan secara keseluruhan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Prastyawan (1999) melakukan penelitian tentang pengaruh kultur perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan Pertamina UPPD V Surabaya, dengan hasil penelitian bahwa kultur perusahaan secara simultan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, selanjutnya dinyatakan bahwa kultur perusahaan dapat digunakan sebagai faktor penentu tingkat prestasi kerja.

Pada dasarnya setiap pekerja berbeda dalam setiap hal, sehingga perusahaan harus mengetahui bagaimana perbedaan individu mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawannya, sebagaimana dikemukakan Gibson (1996) tentang adanya hubungan antara faktor individu, budaya organisasi dan perilaku kerja dengan kinerja. Berdasarkan kerangka hubungan tersebut maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Menganalisis pengaruh faktor individu, budaya organisasi dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Faktor Karyawan Sebagai Individu**

Setiap karyawan sebagai individu memiliki potensi yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut tercermin pada tujuan yang dimiliki masing-masing dan perlu diperhatikan oleh setiap organisasi dalam pemenuhannya. Gibson et al. (1996) menjelaskan bahwa faktor individu dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) yaitu kemampuan dan keterampilan baik mental maupun fisik, demografis, misalnya jenis kelamin, usia dan ras, serta latar belakang, yaitu kelas sosial dan pengalaman serta variabel psikologis individu yang meliputi persepsi, sikap, dan kepribadian.

Perilaku seorang pekerja adalah kompleks sebab dipengaruhi oleh berbagai variabel lingkungan dan banyak faktor individual, pengalaman dan kejadian. As'ad (2001) mengemukakan faktor yang menjadi sumber perbedaan individu dalam bekerja meliputi

faktor fisik dan faktor psikis. Secara garis besar yang menimbulkan perbedaan individu dari segi fisiknya adalah: bentuk tubuh dan komposisinya, taraf kesehatan fisik pada umumnya, dan kemampuan pancar inderanya. Adapun perbedaan psikis adalah: intelegensi, bakat, minat, kepribadian, motivasi, edukasi.

Faktor individu berkaitan dengan sikap/tingkah laku seorang manusia dalam organisasi sebagai ungkapan dari kepribadian, persepsi dan sikap jiwanya, yang bisa berpengaruh terhadap prestasi (kinerja) dirinya dan organisasinya. Faktor individu merupakan faktor yang dalam diri individu, yang membedakan antara individu yang satu dengan lainnya dalam melakukan pekerjaannya. Situasi mengenai perbedaan individu seperti sikap, persepsi dan kemampuan akan membantu seorang manajer dalam menjelaskan perbedaan tingkat-tingkat kinerja. Untuk mengerti perbedaan individu, para manajer harus: mengamati dan mengenai perbedaan; mempelajari variabel-variabel yang mempengaruhi perilaku individu; menemukan hubungan di antara variabel-variabel tersebut (Gibson, 1996).

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang ada di dalam hierarki organisasi, sehingga budaya organisasi tersebut sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Lebih spesifik lagi, budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi sekaligus menyajikan pedoman perilaku kerja petugas.

Robbins (2001) mengartikan budaya organisasi sebagai “suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain, yang merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu”. Sedangkan Gibson (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektivitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang dianut”

Manusia dalam hidupnya dipengaruhi oleh budaya dimana ia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial/masyarakat, yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi anggota organisasi dengan segala nilai keyakinan dan perilakunya dalam organisasi, yang kemudian menciptakan budaya organisasi. Nimran (1997).

Budaya organisasi akan mencerminkan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku, sehingga budaya yang ada pada perusahaan dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi. Ciri-ciri tersebut bisa berupa peraturan kebijaksanaan, sistem pemberian hadiah, dan misi organisasi (Sujak, 1990:15). Adanya kondisi yang demikian, maka organisasi akan cenderung untuk menarik dan akan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan budaya organisasinya, agar dalam tingkat tertentu polanya dapat langgeng. Demikian pula sebaliknya, orang-orang yang ada didalam organisasi akan cenderung untuk memilih budaya organisasi yang disukai.

Susanto (1997) mengemukakan bahwa manfaat yang dapat diperoleh apabila budaya perusahaan itu dipahami, dapat dilihat dari dua sisi yaitu bagi sumber daya manusia dan bagi perusahaan. Bagi sumber daya manusia berfungsi untuk memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan, menyamakan langkah dan visi di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, dan mendorong sumber daya manusia selalu mencapai kinerja atau produktivitas yang lebih baik. Bagi perusahaan dapat berfungsi sebagai salah satu unsur yang dapat menekan tingkat *turn over* karyawan, sebagai pedoman dalam menentukan kegiatan intern perusahaan, untuk menunjukkan kepada pihak eksternal

tentang keberadaan perusahaan dari ciri khas yang dimiliki, sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan perusahaan, dan dapat membuat program-program pengembangan usaha dan pengembangan sumberdaya manusia dengan dukungan penuh dari jajaran sumber daya manusia yang ada.

Nimran (1997) secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan, yaitu: a) membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi karyawan, b) dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan, c) membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial, d) menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Robbins (2001) mengemukakan tujuh faktor yang merupakan dasar atau karakteristik dari budaya perusahaan yaitu :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko.
- b. Perhatian ke rincian.
- c. Orientasi hasil.
- d. Orientasi orang.
- e. Orientasi tim.
- f. Keagresifan.
- g. Kemantapan.

### **Perilaku Kerja Karyawan**

Perilaku manusia merupakan hasil yang kompleks dari maksud-maksud dan persepsi kita mengenai situasi yang ada sekarang, serta asumsi-asumsi atau kepercayaan kita tentang situasi dan orang-orang yang berada dalam situasi itu. Asumsi-asumsi itu didasarkan atas pengalaman dimasa lampau, norma-norma kebudayaan, dan apa yang diharapkan menurut ajaran orang lain. Perilaku manusia merupakan pangkal tolak untuk dapat memahami bagaimana organisasi itu berfungsi. Oleh sebab itu kita harus mengerti lebih dahulu bagaimana orang-orang dalam organisasi itu berfungsi. Manajer yang efektif mensyaratkan untuk mengenali perbedaan perilaku individu bawahannya, kemudian mengelolanya ke arah perilaku kerja yang positif demi pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Perilaku pada dasarnya berorientasi pada tujuan (*goal oriented*), dengan kata lain perilaku pada umumnya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk mencapai tujuan (Winardi, 2001). Perilaku merupakan semua tindakan yang dilakukan seseorang atau cara bertindak yang menunjukkan tingkah laku seseorang dan tindakan-tindakan tersebut dapat diamati dan (Gibson *et al*, 1996).

Siagian (1995) mengemukakan bahwa “perilaku para anggota organisasi dapat dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu perilaku positif dan negatif”. Perilaku positif adalah perilaku yang mendorong tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi dengan tingkat efisiensi, efektifitas, dan produktifitas yang tinggi. Contohnya : loyalitas, dedikasi, pengerahan kemampuan, pemanfaatan keterampilan, penggunaan sarana dan prasarana secara baik, interaksi positif seseorang dengan yang lain, membawakan kepentingan pribadi yang mungkin egosentris kepada kepentingan organisasi sebagai keseluruhan, kesediaan melakukan penyesuaian, persepsi yang tepat mengenai tujuan organisasi dari para anggota, serta kesediaan menyelesaikan konflik yang timbul atas dasar kepentingan bersama. Perilaku negatif adalah perilaku yang berangkat dari pengutamaan kepentingan egoistik, dengan mengorbankan kepentingan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Perilaku negatif ini dapat timbul karena dua hal. Pertama, karena sikap dan tindak-tanduk yang diarahkan kepada kepentingan diri sendiri. Kedua, karena faktor-faktor ketidakmampuan menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepada seseorang.

Variabel-variabel tentang perilaku karyawan dalam organisasi biasanya dapat dilihat dari tingkat konflik dalam bekerja sama, produktifitas, kemangkiran atau pembolosan, motivasi, pergantian atau rotasi petugas, kepuasan kerja dan komitmen

(Robbins, 2001). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa perilaku kerja karyawan adalah sikap dan tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi, kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Dapat dikatakan bahwa salah satu ukuran keberhasilan program departemen personalia dan sumber daya manusia adalah kinerja dari para karyawannya. Jadi, faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah sejauh mana kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya, dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan apakah pelaksanaan sudah memenuhi standar, serta apakah ada peningkatan sepanjang waktu.

Kinerja merupakan hal yang tidak lepas dari dunia industri dan telah lama menjadi pokok pembahasan para ahli manajemen sumberdaya manusia. Ghiselli dan Brown dalam As'ad (1999) mengartikan kinerja sebagai "tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya". Selanjutnya Maier dalam As'ad (1999) mengemukakan bahwa: pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai: "kesuksesan di dalam melakukan pekerjaannya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapainya tidak dapat disamakan dengan individu lain". Kesuksesan yang dicapai individu adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Lebih tegas lagi Lawler dan Porter dalam As'ad (1999) yang menyatakan bahwa "kinerja adalah *"Successful role achievement"* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya". Dari batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Wexley dan Yukl dalam As'ad (1999) memakai istilah *proficiency* yang mengandung arti lebih luas. Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan dan moral kerja. *Proficiency* dilihat dari tiga segi, yaitu: perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau *outcomes* yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti dorongan, loyalitas, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Maier dalam As'ad (1999) menyatakan bahwa "yang umum dianggap sebagai kriteria antara lain adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Selanjutnya dikatakan bahwa bahwa dimensi mana yang lebih penting, adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dan yang lainnya".

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui :

- 1) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- 2) Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi
- 3) Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak berbuat kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

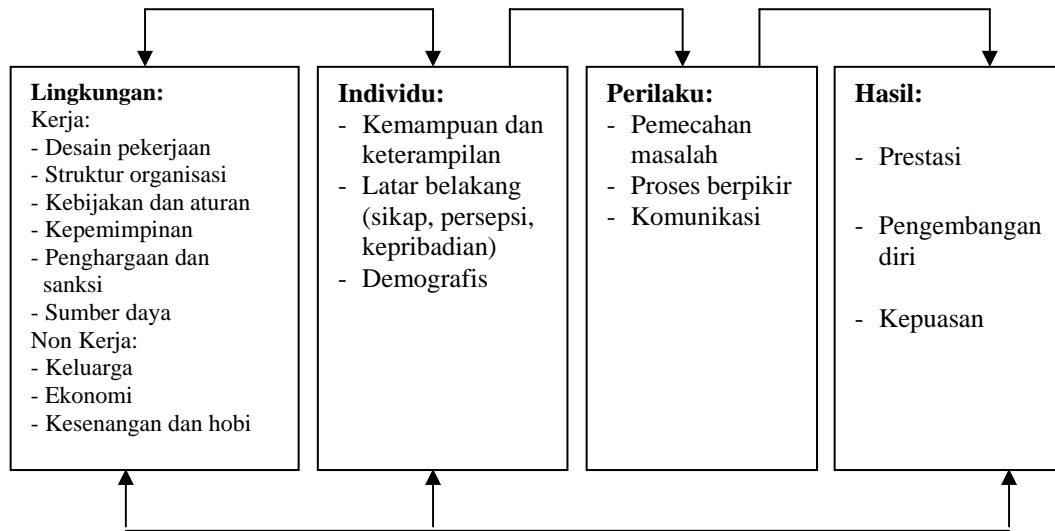
Berdasarkan pendapat di atas, maka diperlukan adanya suatu ukuran atau standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu untuk mengetahui apakah prestasi kerja telah sesuai dengan keinginan yang diharapkan, sekaligus untuk melihat besarnya penyimpangan yang terjadi dengan membandingkan antara pekerja secara aktual dengan hasil standarnya.

### **Hubungan Faktor Individu, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Karyawan**

Hubungan antara faktor individu, budaya organisasi dan perilaku kerja dengan kinerja berdasarkan pendapat Gibson (1996) disajikan pada gambar 1 berikut:

Gambar 1

## Kerangka Perilaku Individu



Sumber: Gibson (1996)

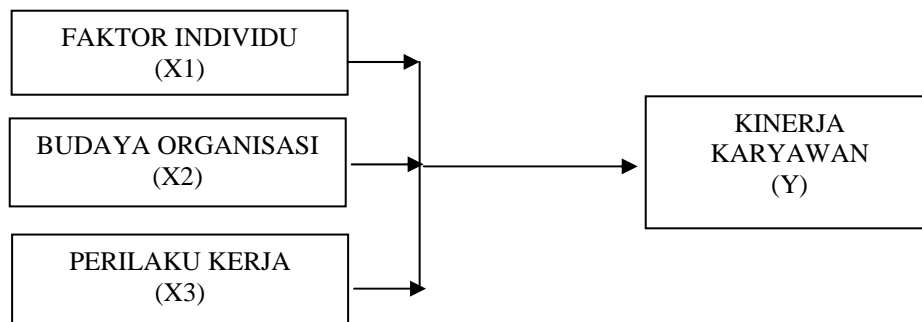
Kerangka perilaku individu tersebut menunjukkan bahwa perilaku tergantung pada dua jenis variabel yaitu individu dan lingkungan. Perilaku yang ditunjukkan dalam kerja adalah unik bagi setiap individu, tetapi adalah proses dasar bagi setiap orang. Perilaku adalah akibat dari lingkungan dan adanya perbedaan individu, dimana perilaku tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan, dan perilaku tersebut perlu didorong atau dimotivasi. Hasil yang dikehendaki dari perilaku pekerja adalah kinerja, pengembangan diri karyawan serta kepuasan kerja karyawan.

**Kerangka Konseptual dan Hipotesis**

Di dalam organisasi variabel individu dan lingkungan berpengaruh tidak hanya kepada perilaku tetapi juga kepada kinerja (prestasi). Bagian penting dari tugas seorang pimpinan adalah menentukan terlebih dahulu kinerja yang diinginkan, baru kemudian menyatakan apa hasil yang dikehendaki.

Gambar 2

## Kerangka Konseptual Penelitian



Adapun hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

- a. Terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor individu, budaya organisasi dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan.
- b. Budaya organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

### Definisi Operasional

Faktor individu (X) dalam penelitian ini didefinisikan sebagai faktor yang ada dalam diri karyawan, diukur dengan indikator sikap, persepsi, kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Pengukuran faktor individu mengacu pada pendapat Gibson (1996) dengan indikator:

- a) Sikap karyawan terhadap pekerjaan ( $X_{1.1}$ )
- b) Persepsi karyawan tentang hasil kerjanya ( $X_{1.2}$ )
- c) Kemampuan dan keterampilan kerja ( $X_{1.3}$ )

Budaya organisasi ( $X_2$ ) merupakan nilai-nilai atau peraturan yang ada dalam perusahaan, yang dianut oleh semua karyawan. Pengukuran budaya organisasi mengacu pada Robbins (2001) yang terdiri dari:

- a) Inovasi dan pengambilan resiko ( $X_{2.1}$ )
- b) Orientasi tugas ( $X_{2.2}$ )
- c) Orientasi detail ( $X_{2.3}$ )
- d) Orientasi hasil ( $X_{2.4}$ )
- e) Orientasi tim ( $X_{2.5}$ )
- f) Kemantapan ( $X_{2.6}$ )
- g) Keagresifan ( $X_{2.7}$ )

Perilaku kerja karyawan ( $X_3$ ) merupakan semua yang dilakukan seseorang dalam organisasi, mengacu pada pendapat Gibson (1996) diukur dengan indikator:

- a) Kemampuan memecahkan masalah ( $X_{3.1}$ )
- b) Kemampuan komunikasi ( $X_{3.2}$ )

Kinerja karyawan (Y) adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan menurut ukuran yang berlaku bagi perusahaan. Indikator pengukuran kinerja mengacu pada pendapat Mangkunegara (2000), yang meliputi kuantitas, kualitas, dan waktu:

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Radio Swasta Nasional Indonesia di Malang. Jumlah Perusahaan Radio Swasta Nasional Indonesia di Malang sebanyak 12 perusahaan yaitu: Radio M FM, Radio Andalus FM, Radio RCB FM, Radio Gita Loka Swara FM, Radio Kalimaya Bhaskara FM, Radio KDS 8 FM, Radio MAS FM, Radio Senaputra FM, Radio TT 77, Radio Pioner FM, Radio Kutilang, Radio Puspita FM. Sampel penelitian diambil dengan teknik *Purposive Sampling* yaitu karyawan yang telah bekerja selama 2 tahun, dan diperoleh sampel sebanyak 78 karyawan.

### Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner atau daftar pertanyaan atau pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawab guna memperoleh data yang berkaitan dengan variabel penelitian. Kuesioner bersifat tertutup dimana responden tinggal memilih alternatif jawaban dan responden memberi tanda pada satu jawaban saja. Kuesioner disusun berdasarkan skala *Likert*, dengan interval penilaian untuk setiap jawaban responden adalah 1 sampai dengan 5.

**Teknik Analisis Data****1. Analisis Regresi Linier Berganda**

Model analisis yang digunakan adalah *Regresi Linier Berganda*.

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y = variabel terikat yaitu kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = variabel faktor individu

X<sub>2</sub> = variabel budaya organisasi

X<sub>3</sub> = variabel perilaku kerja

a = konstanta

e = kesalahan pengganggu (*error*)

b<sub>i</sub> = koefisien regresi

**2. Uji Model Regresi****a. Uji F**

Pengujian terhadap model regresi dengan menggunakan uji F, yaitu menguji keberartian koefisien regresi (signifikan) secara keseluruhan.

Rumusan hipotesis :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$$

$$H_i : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$$

1)  $F_{hitung} > F_{tabel}$  (d; df = k; n-k-1), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima (signifikan).

2)  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  (d; df = k; n-k-1), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yang dimasukkan dalam model, mempengaruhi variabel terikat digunakan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Model dianggap baik bila koefisien determinasi mendekati satu.

**b. Uji Asumsi Klasik**

Penggunaan regresi berganda dalam analisis maka harus dipenuhi beberapa asumsi dasar (asumsi klasik) terdiri dari multikolinieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas, dan normalitas.

**3. Uji Hipotesis****a. Uji hipotesis Satu**

Kriteria pengujian hipotesis satu (hipotesis satu diterima) jika:

1) Uji F signifikan secara statistik, dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada taraf  $\alpha = 0,05$

2) Uji t signifikan, artinya variabel bebas secara statistik signifikan pada taraf  $\alpha = 0,05$  dimana masing-masing variabel bebas memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau probabilitas  $< 0,05$ .

Adapun pengujian pengaruh masing-masing variabel bebas dilakukan dengan Uji t yaitu menguji signifikansi dan menentukan variabel yang paling menentukan perubahan variabel terikat.

Rumusan hipotesis dinyatakan dengan :

$H_0 : \beta_i = 0$ , berarti secara parsial tidak berpengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_i : \beta_i \neq 0$ , berarti secara parsial berpengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pengujian dilakukan melalui uji t dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$ . Apabila hasil perhitungan menunjukkan:

1)  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $\alpha/2$  ; df = n - k - 1), maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima (signifikan), artinya : variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.



- 2)  $t_{hitung} \leq t_{tabel} (\alpha/2 ; df = n - k - 1)$ , maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak (tidak signifikan), artinya : variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat pada taraf  $\alpha = 0,05$
- b. Uji Hipotesis Dua  
Pengujian hipotesis kedua untuk menguji variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dilakukan dengan membandingkan koefisien regresi masing-masing variabel bebas, Koefisien regresi terbesar dan paling signifikan merupakan variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Apabila budaya organisasi memiliki koefisien regresi paling besar dan paling signifikan maka hipotesis kedua diterima.

## HASIL PENELITIAN

### Analisis Data

#### 1. Hasil Analisis Regresi

Hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS For Windows Versi 11.0 disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1  
Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi

Variabel Bebas	B	t	Prob.	Keterangan
Faktor Individu ( $X_1$ )	0,143	3,103	0,003	Signifikan
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,318	3,759	0,000	Signifikan
Perilaku Kerja ( $X_3$ )	0,164	3,634	0,001	Signifikan
Konstanta	1,382			
Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Y)				
Multiple R	=	0,797		
Adjusted $R^2$	=	0,620		
F	=	42,897		
Prob.	=	0,000		
$F_{tabel} (\alpha = 0,05)$	=	2,76		
$t_{tabel} (\alpha = 0,05)$	=	2,00		

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan hasil analisis regresi tersebut dapat diketahui bahwa faktor individu, budaya organisasi, dan perilaku kerja memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan, ditunjukkan nilai *multiple R* sebesar 0,797. Sedangkan nilai koefisien determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R<sup>2</sup>*) sebesar 0,620 menunjukkan kontribusi faktor individu, budaya organisasi, dan perilaku kerja terhadap perubahan kinerja karyawan adalah sebesar 62% sedangkan sisanya sebesar 38% ditentukan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan.

Pengujian terhadap model regresi (*goodness of fit*) dilakukan dengan Uji F dimana dari hasil analisis diperoleh nilai  $F_{hitung} = 42,897$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,76$  dengan probabilitas 0,000 lebih kecil 0,05 artinya secara simultan variabel bebas yaitu faktor

individu, budaya organisasi, dan perilaku kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hasil Uji Asumsi Klasik
  - a. Uji Multikolinieritas

Tabel 2  
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	VIF	Keterangan
$X_1$	2,052	Tidak terjadi Multikolinieritas
$X_2$	1,485	Tidak terjadi Multikolinieritas
$X_3$	1,649	Tidak terjadi Multikolinieritas

Sumber: Data primer diolah

Hasil uji multikolinieritas pada tabel 2 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel bebas memiliki nilai VIF  $< 10$ , hal ini menunjukkan bahwa di antara variabel bebas tidak terdapat hubungan linier yang sempurna, dengan demikian dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinieritas dalam model regresi.

- b. Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas dapat disajikan pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3  
Hasil Uji Heteroskedastisitas

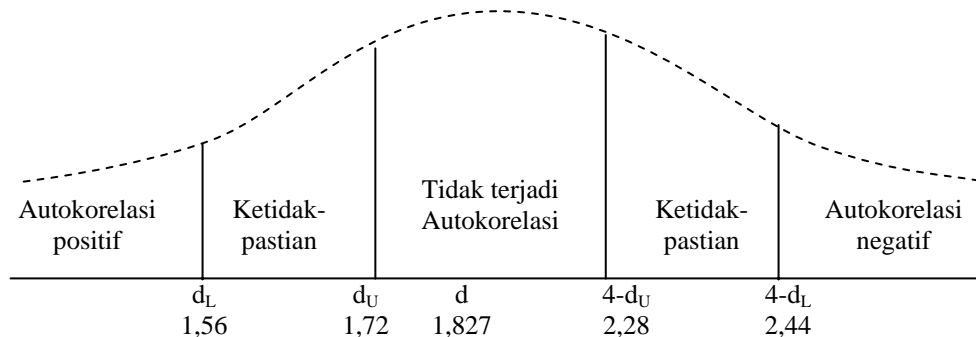
Variabel	t	Sig.	Keputusan
$X_1$	-0,021	0,983	tidak terjadi Heteroskedastisitas
$X_2$	-0,665	0,508	tidak terjadi Heteroskedastisitas
$X_3$	0,001	0,994	tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa masing-masing variabel bebas tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap nilai absolut residual (e) ditunjukkan nilai signifikansi masing-masing variabel  $> 0,05$ , berarti residual mengikuti perubahan variabel bebas, sehingga asumsi tidak adanya heteroskedastisitas dalam model regresi terpenuhi.

- c. Autokorelasi

Pengujian autokorelasi digunakan uji Durbin Watson, dimana hasil uji diperoleh nilai Durbin Watson ( $d$ ) = 1,827 sedangkan pada  $\alpha = 0,05$  ;  $k = 3$  diperoleh nilai  $d_U = 1,72$  dan  $d_L = 1,56$  sehingga dapat diketahui nilai  $4-d_U = 2,28$  dan  $4-d_L = 2,44$  jadi nilai  $d$  berada di antara nilai  $d_U$  dan  $4-d_U$  artinya tidak terjadi autokorelasi dalam model regresi. Secara grafik pengujian autokorelasi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Berdasarkan grafik dapat diketahui bahwa nilai *Durbin Watson* erada di antara nilai  $d_U$  dan  $4-d_U$  atau berada di daerah tidak terjadi autokorelasi, dengan demikian model regresi bebas gejala autokorelasi.

d. Uji Normalitas

Berdasarkan hasil pengujian normalitas data dengan metode Kolmogorof-Smirnof pada tabel di atas dapat diketahui bahwa pada model regresi pertama diperoleh nilai  $Z_{hitung} = 0,624$  dengan nilai signifikan 0,831 lebih besar dari  $\alpha = 0,05$  atau tidak signifikan, hal ini menunjukkan bahwa data yang diperoleh berdistribusi normal.

### Hasil Uji Hipotesis

a. Hasil Uji Hipotesis Satu

1) Hasil Uji F

Berdasarkan analisis yang disajikan pada tabel 13 dapat diperoleh nilai  $F_{hitung} (42,897) > F_{tabel} (2,76)$  dengan probabilitas  $0,000 < 0,05$  artinya secara statistik model regresi linier berganda berpengaruh signifikan dan dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis.

2) Hasil Uji t

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil analisis regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = 1,382 + 0,143 X_1 + 0,318 X_2 + 0,164 X_3$$

Koefisien regresi faktor individu 0,143 menunjukkan bahwa faktor individu memiliki pengaruh positif terhadap terhadap kinerja, artinya semakin kuat sikap karyawan, persepsi karyawan, serta semakin tinggi kemampuan dan ketrampilan karyawan akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Secara statistik faktor individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dari  $t_{hitung} = 3,103$  lebih besar  $t_{tabel} = 2,00$  dengan probabilitas 0,003 lebih kecil 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa faktor individu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Radio Swasta Nasional di Malang.

Koefisien regresi budaya organisasi 0,318 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap terhadap kinerja, artinya semakin kuat budaya organisasi yang tumbuh di perusahaan akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Secara statistik budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dari  $t_{hitung} = 3,759$  lebih besar  $t_{tabel} = 2,00$  dengan probabilitas 0,000 lebih kecil 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Radio Swasta Nasional di Malang.

Koefisien regresi perilaku kerja 0,164 menunjukkan bahwa perilaku kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap terhadap kinerja, artinya semakin kuat perilaku kerja karyawan yang ditunjukkan dengan semakin tingginya kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah dalam pekerjaan, serta kemampuan berkomunikasi akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Secara statistik perilaku kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dari  $t_{hitung} = 3,634$  lebih besar  $t_{tabel} = 2,00$  dengan probabilitas 0,001 lebih kecil 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perilaku kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Radio Swasta Nasional di Malang.

Berdasarkan hasil Uji F dan Uji t yang telah dijelaskan di atas dapat diketahui bahwa Uji F signifikan, dan Uji t masing-masing variabel signifikan maka hipotesis satu diterima, yang berarti faktor individu ( $X_1$ ), budaya organisasi

( $X_2$ ), dan perilaku kerja ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Radio Swasta Nasional di Malang.

b. Hasil Uji Hipotesis Dua

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada tabel 13 dapat diketahui bahwa semua nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau probabilitas masing-masing variabel bebas  $< 0,05$ , berarti tiap variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Selanjutnya untuk menentukan variabel bebas yang berpengaruh dominan dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang paling besar dan paling signifikan, jadi budaya organisasi dengan koefisien regresi 0,318 merupakan koefisien regresi paling besar dan paling signifikan dengan probabilitas 0,000. Berarti budaya organisasi adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis kedua diterima.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa faktor individu, budaya organisasi, dan perilaku kerja teruji memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya pencapaian kinerja karyawan akan ditentukan oleh individu itu sendiri sebagai bagian dari organisasi, budaya yang tumbuh di perusahaan, serta bagaimana perilaku kerja dari karyawan sehingga akan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Retnosari (2001) yang menyatakan bahwa faktor individu dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, dimana faktor individu dan budaya akan membentuk perilaku kerja karyawan, dan secara kesemuanya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Sejalan pula dengan hasil penelitian Nurzanah (2003) yang menyatakan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi terbukti mempunyai pengaruh yang bermakna atau signifikan terhadap kinerja karyawan. Relevan pula dengan apa dikemukakan oleh Gibson (1996) tentang kerangka perilaku individu bahwa hasil berupa kinerja ditentukan oleh individu, lingkungan meliputi lingkungan perusahaan, serta perilaku individu di dalam perusahaan.

Faktor individu merupakan faktor yang ada dalam diri karyawan meliputi sikap, persepsi, kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Setiap individu pasti memiliki perbedaan-perbedaan, perbedaan tersebut bisa berbentuk kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan variabel demografis. Adanya perbedaan di antara individu dalam kemampuan dan keterampilan, latar belakang berupa sikap dan persepsi justru akan menjelaskan perbedaan tingkat kinerja di antara individu (Gibson, 1996). Jadi hasil kerja seseorang atau karyawan akan ditentukan oleh individu itu sendiri, bagaimana kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, semakin tinggi kemampuan dan keterampilan maka semakin tinggi pula hasil kerja atau kinerja yang dicapai. Karyawan sebagai individu juga memiliki latar belakang yang berbeda-beda dalam sikap dan persepinya. Sikap akan tercermin pada kemauan karyawan untuk terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan, berusaha menggali inisiatif-inisiatif untuk penyelesaian pekerjaan yang lebih baik, serta kuatnya komitmen terhadap organisasi, yang akan menumbuhkan tingginya rasa memiliki terhadap perusahaan, dampaknya adalah merasa ikut bertanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan, jika hal ini sudah tercapai maka karyawan akan berusaha dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya atau mencapai kinerja yang tinggi.

Setiap individu akan memiliki persepsi yang berbeda-beda tentang apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya serta kebutuhan apa yang ingin dipenuhi dari hasil kerjanya, hal ini akan menciptakan perbedaan pada perilaku karyawan dalam bekerja. Sebagaimana dikemukakan Gibson (1996) bahwa persepsi dipengaruhi oleh keadaan, kebutuhan, dan emosi individu. Persepsi diawali dari rangsangan berupa apa yang diharapkan karyawan dengan kenyataan yang ada dalam organisasi baik berupa imbalan

maupun gaya kepemimpinan, hal ini menimbulkan hasil berupa perilaku tanggapan dan pembentukan sikap. Jadi apabila manajemen dapat membentuk persepsi karyawan maka dapat membentuk perilaku karyawan ke arah pencapaian tujuan, yaitu tercapainya kinerja yang tinggi. Variabel terakhir dari faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan, hal ini jelas sekali pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, sebab karyawan yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih baik berarti mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik, lebih cepat, dan lebih banyak dari karyawan yang kemampuan dan keterampilannya masih kurang.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dalam kehidupan perusahaan sehari-hari. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi semakin kuatnya nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi sebagai cerminan dari budaya organisasi akan menyebabkan tingginya kinerja yang dicapai karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Nurfahati (1999) yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel inovasi, orientasi hasil, perilaku kepemimpinan, orientasi detil, orientasi tim terhadap kinerja karyawan dan hasil penelitian Prasyawan (1999) yang menyatakan bahwa kultur perusahaan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Budaya organisasi akan mempengaruhi cara seseorang bertindak di dalam organisasi, bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, dan bagaimana bekerja bersama rekan kerjanya. Budaya organisasi dari sisi karyawan merupakan faktor di luar diri karyawan yang akan mempengaruhi perilakunya di perusahaan, sebab karyawan masuk ke perusahaan dengan latar belakang lingkungan dan budaya yang berbeda-beda, apabila karyawan mampu beradaptasi dengan lingkungan organisasi atau beradaptasi dengan budaya perusahaan maka akan membentuk perilaku yang sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan yaitu tercapainya kinerja yang tinggi.

Selain faktor individu dan budaya organisasi, kinerja dipengaruhi juga oleh perilaku kerja karyawan di perusahaan, dimana berdasarkan hasil analisis perilaku kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Perilaku kerja karyawan akan tercermin pada kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah serta kemampuan karyawan untuk berkomunikasi baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasan, jadi jika karyawan mampu menangani permasalahan yang timbul dalam penyelesaian pekerjaan, berarti setiap hambatan yang timbul dapat segera diatasi, sehingga tidak sampai mempengaruhi hasil kerja. Demikian pula hubungan antar rekan kerja akan membentuk suatu kerjasama yang baik di lingkungan perusahaan, dan dengan kerjasama akan memperlancar proses penyelesaian pekerjaan. Hal ini relevan dengan pendapat Gibson (1996) bahwa hasil yang dikehendaki dari perilaku pekerja adalah prestasi yang efektif. Perilaku kerja akan menentukan hasil, karyawan dapat menghasilkan prestasi jangka panjang yang positif dan pertumbuhan diri. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja langsung diasosiasikan dengan tugas-tugas kerja yang perlu diselesaikan untuk mencapai tujuan kerja, artinya perilaku karyawan dapat diarahkan dengan cara memberi kesempatan kepada karyawan untuk dapat memecahkan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan, serta memberi memberikan kesadaran kepada karyawan untuk saling membantu di antara rekan kerja agar dicapai hasil kerja yang baik.

Berdasarkan pengujian hipotesis kedua dapat diketahui bahwa di antara variabel faktor individu, budaya organisasi, dan perilaku kerja ternyata variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan, berarti tercapainya kinerja yang tinggi terutama ditentukan oleh seberapa kuat nilai-nilai, norma-norma yang berkaitan dengan pekerjaan, tumbuh di lingkungan perusahaan, sehingga aktivitas karyawan selalu mengacu pada norma-norma dan nilai tersebut. Hal ini disebabkan budaya organisasi merupakan perekat sosial yang akan membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat tentang apa yang harus dilakukan oleh karyawan, selain itu budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali

yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para karyawan. Jadi dengan adanya budaya organisasi karyawan akan diberdayakan oleh organisasi, dan dipastikan bahwa semua orang atau anggota organisasi diarahkan ke arah yang sama yaitu pencapaian tujuan organisasi. Jadi walaupun kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai individu, tetapi pencapaian hasil tersebut diarahkan oleh budaya organisasi yang ada, artinya faktor individu dan perilaku akan dibentuk dan diarahkan oleh budaya organisasi, oleh karena itulah budaya organisasi sebagai variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Implikasinya hasil penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka organisasi harus mampu mengarahkan perilaku karyawan pada pencapaian tujuan. Untuk mengarahkan perilaku maka harus diketahui terlebih dahulu variabel-variabel yang langsung mempengaruhi perilaku individu. Pada dasarnya perilaku pekerja adalah kompleks sebab dipengaruhi oleh berbagai variabel lingkungan dalam hal ini budaya organisasi dan juga oleh faktor individual, pengalaman, dan kejadian. Perilaku akan ditentukan oleh individu itu sendiri, sedangkan setiap individu tidaklah sama atau memiliki perbedaan, perbedaan tersebut berupa sikap, persepsi, kemampuan dan keterampilan masing-masing karyawan, perbedaan tersebut digunakan untuk mengenali tingkatan kinerja masing-masing karyawan. Sehingga harus ditentukan syarat kemampuan dan keterampilan minimum yang harus dimiliki karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, disinilah perlunya analisis pekerjaan yaitu proses mendefinisikan dan mempelajari pekerjaan dari sisi perilaku dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan. Perilaku juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja atau budaya organisasi dimana seseorang tersebut bekerja, individu yang masuk menjadi anggota organisasi harus mau menyesuaikan diri dengan budaya yang telah dianut, apabila individu tersebut tidak dapat menyesuaikan diri maka dia tidak akan dapat mempertahankan diri dan akhirnya keluar dari organisasi, dengan demikian budaya organisasi akan mengarahkan perilaku karyawan pada arah yang sama yaitu tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap karyawan Radio Swasta Nasional Malang, dapat disimpulkan bahwa :

1. Berdasarkan analisis regresi dapat diketahui bahwa hasil penelitian menerima hipotesis pertama yakni faktor individu, budaya organisasi, dan perilaku kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain faktor individu, budaya organisasi, dan perilaku kerja akan menentukan pencapaian kinerja karyawan.
2. Variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi, hal ini disebabkan budaya organisasi akan memadukan perbedaan individu dalam satu nilai atau norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, dan mengarahkan perilaku anggota organisasi pada satu tujuan yaitu pencapaian tujuan perusahaan.

Adapun saran-saran yang dapat dikemukakan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perlunya ditingkatkan sikap karyawan terutama tentang keterlibatan dalam penyelesaian pekerjaan sebagai bagian dari faktor individu. Sebab walaupun karyawan telah memiliki kemampuan dan keterampilan yang memadai jika tidak didukung sikap yang baik berupa keterlibatan secara penuh terhadap penyelesaian pekerjaan akan dihasilkan kinerja yang tidak optimal. Peningkatan keterlibatan karyawan tersebut dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengungkapkan ide-ide atau inisiatif berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan, dengan

demikian karyawan akan merasa ikut bertanggung jawab terhadap keberhasilan pekerjaan.

2. Dalam hal perilaku kerja karyawan, perusahaan hendaknya memberikan pemahaman kepada karyawan bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai karena peran serta seluruh karyawan, oleh karena itu diperlukan kerjasama serta saling membantu di antara rekan kerja untuk mengatasi setiap permasalahan yang ada. Dengan demikian akan terbentuk *team work* yang baik dan pada akhirnya pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai.
3. Hendaknya budaya organisasi yang sudah tumbuh ditingkatkan terutama dalam hal inovasi, orientasi tim, dan keagresifan. Peningkatan budaya inovasi dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan sebesar-besarnya kepada karyawan untuk mengemukakan ide-ide berkaitan dengan pekerjaan, budaya tim mengarah pada semakin kuatnya kerja sama antara karyawan dan antar bagian dalam perusahaan, sedangkan keagresifan akan meningkatkan keinginan karyawan dalam berusaha untuk dapat mencapai hasil kerja yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 2001. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Cetakan Keenam. Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Dharma, Agus, 1992, *Manajemen Prestasi Kerja*, Penerbit Rajawali, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich dan Donelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa Nunuk Ardiani. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta.
- Koesmono, H. Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, halaman 171- 118.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketiga. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nimran, Umar, 1997. *Perilaku Organisasi*, Cetakan pertama, CV. Citramedia, Surabaya.
- Nurfahati, 1999, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Nurzanah, Siti .2003. Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Merdeka. Malang.
- Prastyawan, Agus. 1999. Analisis Pengaruh Kultur Perusahaan Terhadap Prestasi Kerja. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang
- Rashid, Md Zabid Abdul. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*. Malaysia.

- Retnosari, Willya, 2001. Faktor Individu dan Budaya Organisasi Sebagai Pembentuk Perilaku Kerja Karyawan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja, *Tesis*, UNIBRAW, Malang.
- Robbins, Stepen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadayana Pujaatmaka. Penerbit PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan Kedua. Penerbit PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Soejono, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, halaman 22- 47
- Sujak, Abi, 1990. *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi)*, Cetakan Pertama, Penerbit CV. Rajawali Pers, Jakarta.
- Susanto, AB. 1997. *Budaya perusahaan: Manajemen dan Persaingan Bisnis*, PT. Elex Media Computindo, Jakarta.
- Winardi, 2001, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.